

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN DENGAN PENDEKATAN CSSF (*CONTINGENT STRATEGIS SUCCESS FORMULA*) PADA HOME INDUSTRI KERAJINAN DAN TENUN DI WILAYAH SURABAYA DAN SEKITARNYA

Yustina Ngatilah

Jurusan Teknik Industri FTI
UPN “Veteran” Jawa Timur

ABSTRAK

Perusahaan industri kecil mempunyai potensi dan peran yang tidak kecil dalam menunjang perekonomian nasional. Sementara itu, industri kecil sendiri masih mempunyai keterbatasan dalam kemampuan dan ruang gerak. Bertitik tolak dari hal itu, maka perlu dilakukan identifikasi variabel-variabel yang berpengaruh pada industri kecil.

Suatu kenyataan yang tidak bisa dipungkiri bahwa lingkungan perusahaan senantiasa berubah dan berkembang, oleh karena itu perlu kiranya perusahaan memperhatikan dan menyikapi perubahan tersebut dengan merumuskan strategi yang sesuai dengan perkembangan lingkungan. Salah satu metode perumusan strategi secara sistematis yang mempertimbangkan perubahan lingkungan adalah metode CSSF.

Pada metode CSSF ini digambarkan profil perusahaan pada saat ini berdasarkan faktor turbolensi lingkungan, faktor agresivitas perusahaan, dan faktor responsivitas perusahaan.

Dengan melihat dan membandingkan profil perusahaan pada saat ini, diharapkan dapat dirumuskan strategi secara tepat pada industri kecil kerajinan dan tenun di Surabaya dan sekitarnya. Strategi yang dimaksud adalah strategi yang harus diterapkan agar perusahaan mencapai kesuksesan pada masa datang sejalan dengan perkembangan lingkungan perusahaan.

Kata Kunci : *Industri kecil, CSSF, perubahan lingkungan, strategi.*

PENDAHULUAN

Dengan banyaknya jenis usaha dan terserapnya tenaga kerja pada industri kecil maka tidak diragukan lagi peranan dan potensi industri kecil bersama-sama dengan industri sedang dan industri besar dalam menunjang terciptanya struktur perekonomian yang kokoh diatas ekonomi yang demokratis. Kenyataan inilah yang mendorong perlu

diadakannya suatu kajian tentang industri kecil.

Industri yang akan diteliti merupakan industri yang bergerak dalam bidang tenun dan kerajinan. Sedangkan untuk kerajinan, produk yang dihasilkan antara lain tudung saji, souvenir pernikahan, kotak hantaran pernikahan dan lain-lain, dimana bahan bakunya berasal dari kain tenun dan rangka besi.

Selama ini banyak dari industri kecil dalam melakukan kegiatannya masih menggunakan pola sederhana perumusan perencanaan strategi perusahaan dikaitkan dengan perkembangan lingkungan. Tahun 1990

Tabel 1 Nilai Inconsistency Ratio

Faktor	Inconsistency Ratio
Turbulensi Lingkungan	0.17
Agresifitas Perusahaan	0.00
Responsivitas Perusahaan	0.31

(otodidak), dimana belum ada strategi khusus yang digunakan untuk dapat mengembangkan usahanya. Padahal industri ini memiliki potensi yang baik untuk dikembangkan, baik dari segi an Ansoff, Seorang ahli perencanaan dari Inggris, memperkenalkan metode baru perencanaan perusahaan yang dinamakan Contingent Strategy Success Formula (CSSF). Metode CSSF

Tabel 2 Bobot Aspek Dari Faktor Turbulensi Lingkungan

Aspek	Faktor Turbulensi Lingkungan	Bobot
Aspek 1	Kompleksitas Lingkungan Perusahaan	0.402
Aspek 2	Familiaritas Perubahan Lingkungan	0.310
Aspek 3	Kecepatan Perubahan Lingkungan	0.187
Aspek 4	Visibilitas Perubahan Lingkungan	0.102

inovasi produk maupun dari pangsa pasar yang dikuasainya.

Sementara itu perkembangan studi dan ilmu tentang perusahaan, termasuk didalamnya tentang perumusan strategi perusahaan yang terus berlangsung sejalan dengan perkembangan lingkungan yang semakin kompleks, diperlukan penelitian tentang

merupakan pendekatan lain dalam penetapan strategi perusahaan, yakni menganalisis formula strategi sukses dengan mengkombinasikan kondisi intern dan ekstern perusahaan. Mencoba untuk mengukur dan memprediksi kondisi lingkungan yang melingkupi perusahaan pada saat ini. Di sisi lain juga diukur kondisi internal perusahaan pada saat ini,

Tabel 3 Bobot Aspek Dari Faktor Agresifitas Perusahaan

Aspek	Faktor Agresifitas Perusahaan	Bobot
Aspek 5	Perubahan Produk dan Strategi Pemasaran	0.800
Aspek 6	Kecepatan Waktu Pengenalan Produk Baru	0.200

sehingga nantinya akan dapat diketahui apa saja yang perlu diperbaiki oleh perusahaan agar dapat memenuhi persyaratan kondisi internal yang optimal untuk setiap ukuran kondisi lingkungan pada masa datang.

Hipotesa strategi sukses paa metode CSSF ini adalah bahwa optimalisasi potensi performasi perusahaan akan dapat dicapai jika dipenuhi tiga kondisi di bawah ini :

1. Strategi agresivitas perusahaan sesuai dengaaaaan turbulensi lingkungan yng melingkpi perusahaan.
2. Responsvitas perusahaan sesuai dengan strategi agresivitasnya
3. Komponen-komponen yanmg menunjang kemampuan perusahaan yng saling mendukung satu sama yang lain.

Pendekatan CSSF ini menggunakan variable dasar yaitu:

1. Turbulensi lingkungan, meliputi aspek kompleksitas, familiaritas, kecepatan perubahan, dan visibilitas lingkungan perusahaan.

2. Agresifitas perusahaan, meliputi aspek perubahan produk dan strategi pemasaran, kecepatan waktu pengenalan produk baru perusahaan
3. Responsivitas perusahaan, terdiri dari aspek fungsi pengendali gerak, sikap dan respon terhadap perubahan lingkungan, dan sistem organisasi yang diterapkan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Variabel bebas pada penelitian ini dikembangkan dari aspek penentu stratewgi sesuai metode CSSF. Sedangkan dependent variabel dari penelitian ini adalah tingkat keberhasilan perusahaan industri kecil.

Dengan memperhatikan batasan dan tujuan penelitian, maka sampel yang diambil adalah pemilik perusahaan industri kecil golongan industri tenun dan kerajinan tangan di wilayah Saurabaya. Digunakan metode angket dengan skala Likert untuk memperoleh data. Dan angket sedapat mungkin dibuat agar idak menimbulkan

Tabel 4 Bobot Aspek Dari Faktor Tubulensi Lingkungan

Aspek	Faktor Tubulensi Lingkungan	Bobot
Aspek 1	Kompleksitas Lingkungan Perusahaan	0.402
Aspek 2	Familiaritas Perubahan Lingkungan	0.310
Aspek 3	Kecepatan Perubahan Lingkungan	0.187
Aspek 4	Visibilitas Perubahan Lingkungan	0.102

pengertian ganda, menggunakan bahasa sederhana, dan pilihan jawaban dibuat secara jelas dan singkat.

Prosedur analisis data yang digunakan terdapat dua tahap. Yang pertama adalah prosedur analisis data pendahuluan untuk mengetahui kelayakan data, yaitu dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas data. Tahap selanjutnya adalah tahap analisis data dengan menggunakan analisis kluster untuk mengelompokkan obyek penelitian yang memiliki tingkat kesamaan tertentu dan analisis faktor untuk mengidentifikasi beberapa faktor yang memiliki hubungan antar variabel yang berkaitan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuisisioner disebarkan kepada 30 responden. Dari hasil perhitungan pada tahapan-tahapan penelitian, maka dapat

dilihat nilai inkonsistensi ratio untuk masing-masing faktor pada tabel 1.

Bobot aspek dari faktor turbulensi lingkungan, agresifitas perusahaan dan responsivitas perusahaan juga dapat dilihat pada tabel 2 hingga tabel 4. Penentuan bobot tiap aspek ini

Tabel 5 Rekapitulasi nilai tiap faktor

Faktor	Kluster 1	Kluster 2	Kluster 3
Turbulensi Lingkungan	3.339965	2.214418	3.751702
Agresifitas Perusahaan	2.968544	3.260727	4.686703
Responsivitas Perusahaan	3.130363	1.393325	1.509512

bertujuan untuk mengetahui tingkat preferensi terhadap faktor-faktor yang diberikan. Dengan melihat pada faktor tersebut maka dapat diketahui tingkat pengaruh dari faktor-faktor tersebut.

Nilai faktor untuk masing-masing kluster dihitung secara manual, dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 5. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan karakteristik ketiga faktor dari masing-masing kluster. Dari hasil identifikasi karakteristik tersebut, maka strategi

perusahaan dapat ditentukan sesuai dengan karakteristik masing-masing kluster.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pada industri kecil bidang tenun dan kerajinan di wilayah Surabaya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1 . Variabel yang berpengaruh pada pengembangan industri kecil bidang tenun dan kerajinan di wilayah Surabaya untuk factor turbulensi lingkungan adalah ketrampilan tenaga kerja, tuntutan tenaga kerja, mendapatkan bahan baku, kehabisan bahan baku, jumlah pemasok, jumlah pesaing, pesaing entri, tekanan pesaing, perubahan perilaku konsumen, pengaruh social masyarakat, politik, globalisasi, perekonomian nasional, pengaruh perkembangan usaha, peluang keberhasilan usaha, pengembalian produk, inflasi, perubahan harga, peraturan pemerintah, perubahan teknologi.
- 2 . Variabel yang berpengaruh pada pengembangan industri kecil bidang tenun dan kerajinan di wilayah Surabaya untuk faktor agresifitas perusahaan adalah control kualitas, promosi, saluran distribusi, mengubah strategi pemasaran, kapasitas produksi, mengganti teknologi yang digunakan, menentukan harga, perluasan pangsa pasar, kapasitas produksi.
- 3 . Variabel yang berpengaruh pada pengembangan industri kecil bidang tenun dan kerajinan di wilayah Surabaya untuk faktor responsivitas perusahaan adalah perubahan perilaku konsumen, pengaruh social masyarakat, pengaruh politik, perubahan harga, globalisasi, pengaruh perekonomian local, perekonomian nasional, perekonomian internasional.
- 4 . Profil industri kerajinan dan tenun menurut peta CSSF dibedakan menjadi 3 yaitu:
 - Kluster 1 terdiri dari industri kecil dengan sistem job order dan mass production. Turbulensi lingkungan berada pada level 3,34, agresifitas perusahaan berada pada level 2,96 dan responsivitas perusahaan berada pada level 3,13.
 - Kluster 2 terdiri dari industri kecil dengan sistem job order saja. Turbulensi lingkungan berada pada level 2,21,

agresifitas perusahaan berada pada level 3,26 dan responsivitas perusahaan berada pada level 1,39.

- Kluster 3 terdiri dari industri kecil dengan sistem mass production saja. Turbulensi lingkungan berada pada level 3,75, agresifitas perusahaan berada pada level 4,68 dan responsivitas perusahaan berada pada level 1,51.

Dari kesimpulan yang didapat, maka terdapat beberapa saran untuk industri kerajinan dan tenun:

1. Pengembanagn strategi pada industri kluster 1 adalah strategi pemasaran.
2. Pengembanagn strategi pada industri kluster 2 adalah strategi persaingan dan produksi.
3. Pengembanagn strategi pada industri kluster adalah strategi persaingan, pemasaran dan sumber daya manusia (SDM).

DAFTAR PUSTAKA

- Igor, H., Ansoff & McDonell, J. Eward, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International Ltd., 1990
- Igor, H. Ansoff & Sullivan, A. Patrick, *Optimizing Profitability in Turbulent Environment: A Formula for Strategic Success*
- R.A. Supriyono, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*, BPFE, Yogyakarta, 1990
- Kurniati, Nani, *Analisis Strategi Pengembanagn Industri Kecil Dengan Pendekatan CSSF*, Tugas AKhir ITS, 1997
- Hanafi Bachtiar, *Aplikasi Pendekatan CSSF Dalam Perumusan Strategi Pengembanagn Industri Kecil Sepatu Untuk Bersaing di DUnia Bisnis*, Tugas Akhir ITS, 2004
- Santoso, Singgih, *SPSS Statistik Multivariat*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2002